

## Sich durchsetzen

Bearbeitet von  
Gianna Possehl, Frank Kittel, Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

2. Auflage 2014. Buch. 285 S. Inkl. eBook. Kartoniert  
ISBN 978 3 648 05234 1

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Psychologie: Allgemeines > Psychologie:  
Sachbuch, Ratgeber](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Gianna Possehl/Frank Kittel/Tiziana Bruno/Gregor Adamczyk

# Sich durchsetzen

2. Auflage

Toptitel zum  
Sonderpreis

**HAUFE.**

---

# Die Muhammad-Ali-Strategie

Boxen und sich durchsetzen? Das ist doch genau diese Ellenbogenmentalität, um die es hier nicht gehen soll, oder? Wir meinen: nein. Denn von Muhammad Ali kann man zwar lernen, wie man andere zu Boden schickt – das kommt im Berufsalltag aber sicherlich eher selten zum Einsatz. Er hat darüber hinaus klassische Durchsetzungsfähigkeiten in Reinkultur zu bieten: den unbedingten Glauben an sich und seine Stärken, das selbstbewusste Auftreten, die verbale Schlagfertigkeit und den Humor. Lesen Sie, wie sich die Mitarbeiter von Fischer & Fischer wie Muhammad Ali benehmen – die einen mehr, die anderen weniger ...

## Dialog 1: Frau Meissner, den Kaffee bitte!

*Herr Lehmann, Abteilungsleiter Marketing in der Fischer & Fischer GmbH, betritt zusammen mit Frau Merz, einer langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterin, den Meetingraum. Kati Meissner, junge Mitarbeiterin im Marketing, springt vom Stuhl auf und begrüßt lächelnd ihren Vorgesetzten und ihre Kollegin.*

**Lehman:** Brrr ...was ist denn hier los, reine Antarktis.

- ① **Meissner:** (schließt rasch das Fenster, *entschuldigend*) Ich habe gedacht, frische Luft wird unserer Kreativität gut tun.

**Lehman:** Frische Luft vielleicht, aber nicht unter Null! Außerdem wollen wir hier keine neuen Produkte erfinden, sondern für unser kleines, aber bodenständiges Unternehmen eine neue Infobroschüre zusammenstellen.

**Meissner:** Ich dachte mir, die Broschüre muss frisch und pfiffig sein.

**Lehman:** Pfiffig? Frau Meissner, sagen Sie mir doch bitte einmal, was wir hier produzieren?

- ② **Meissner:** Gelenke, Wellen ...

**Lehman:** Super. Dann überlegen Sie jetzt mal, ob das Wort „pfiffig“ überhaupt zu uns passt.

- ③ **Meissner:** Frau Merz hat noch gestern zu mir gesagt, die alte Broschüre wäre verstaubt.

**Merz:** Bitte, das ist jetzt völlig aus dem Zusammenhang gerissen. Wir sollten uns jetzt nicht in unwichtigen Farbendetails verlieren, um 12 Uhr kommt Herr Mangold dazu und er will Ergebnisse sehen.

- ④ **Meissner:** (*senkt den Blick*) Das wusste ich nicht.

**Lehmann:** (*zu Frau Meissner*) Ja, wo sind wir denn stehen geblieben? (Er sieht in die Runde) Ein starker Kaffee würde uns allen jetzt gut tun.

- ⑤ **Meissner:** (*steht langsam auf*) Dann hol ich mal Kaffee für uns!

**Lehman:** (*ruft ihr hinterher*) Machen Sie ihn für mich bitte schön kräftig, Frau Meissner. Niemand kann das so gut wie Sie!

■ Frau Meissner kann sich nicht durchsetzen.

## So bewerten die Experten

Frau Meissner signalisiert von Anfang an Unterlegenheit. Ihr nervöses Aufspringen und das rasche Fensterschließen zeugen von Anfang an von Verunsicherung, und so geht es auch weiter. Sehen wir uns das Gespräch näher an.

- ① *Ich habe gedacht, frische Luft wird unserer Kreativität gut tun ...*

Ihre durchaus humorvolle Antwort wird durch ihre servile und entschuldigende Haltung abgeschwächt.

- ② *Gelenke, Wellen ...*

Herr Lehmann provoziert gern. Mit dieser „ehrlichen“ Antwort auf seine rhetorische Frage macht Frau Meissner sich lächerlich. Stattdessen könnte sie schlagfertig kontern: „Was wir produzieren, besprechen wir doch heute im Meeting!“ Sie könnte auch eine absurde Antwort geben, etwa: „Wir produzieren rosa Würfelzucker und Hemdchen für Pinguine!“

- ③ *Frau Merz hat noch gestern zu mir gesagt, die alte Broschüre wäre ...*

Frau Meissner macht sich klein, rechtfertigt sich und versucht auf unglückliche Weise, den Beistand von Frau Merz zu erzwingen.

- ④ *Das wusste ich nicht.*

Statt sich zu wehren und ihre Idee weiter zu verteidigen, fühlt sich Frau Meissner persönlich verletzt und verstummt erst einmal.

- ⑤ *Dann hol ich mal Kaffee für uns!*

Frau Meissner wird in die dienende Rolle hineingelobt. Sie wehrt sich nicht, sondern stellt ihr Engagement ein und übernimmt die ihr aufgezwungene Rolle.

**Was hat Frau Meissner falsch gemacht?**

- Sie erstarrt in der Opferhaltung, statt sich zu wehren.
- Schon nach der ersten Attacke verliert sie ihr Selbstvertrauen und lässt sich in eine dienende Rolle hineinloben.
- Sie gibt sehr schnell auf.

## Dialog 2: Bitte keine Experimente!

*Die zweite Variante: Herr Lehmann betritt den Raum gemeinsam mit Frau Meissner und Frau Merz und stürmt sofort auf den Kaffee zu.*

**Lehmann:** Ach, der Kaffee ist schon da. Ein Wunder ist geschehen, unsere Frau Meissner übertrifft sich selbst. (*er setzt sich*) So, liebe Kolleginnen, gute Ideen sind herzlich willkommen, schlechte werden mit Überstunden bestraft. (*lacht*).

- ① **Meissner:** Wieso ist es ein Wunder mit dem Kaffee? Ich bereite ihn doch immer vor ...

**Lehmann:** So, ich denke, die alte Infobroschüre gehört schlicht und ergreifend in den Reißwolf.

**Meissner:** Sie meinen, die Broschüre ist verstaubt?

**Lehmann:** Sie haben den Nagel auf den Kopf getroffen! (*charmant zur Seite*) Frau Merz, Vorsicht, da wächst Konkurrenz heran.

- ② **Meissner:** Darf ich weitermachen? Ich habe einen Vorschlag ausgearbeitet: Ich denke da an etwas Frisches und ...

**Lehmann:** Frau Meissner, überlegen Sie sich ganz gut, bevor Sie mir gleich die gute Laune verderben mit so etwas wie „pfiffig“ oder „keck“. Damit assoziiere ich nämlich „Kindergarten.“

- ③ **Meissner:** Mit „pfiffig“ meine ich eine heitere, frische Farbe wie Ultramarin.

**Lehmann:** Gott ... bitte keine Experimente. Sie müssen mich schon länger kennen und wissen, ich habe so ein „Ultradingsbums“ nicht gerne!

- ④ **Meissner:** (*etwas genervt*) Jetzt lassen Sie mich doch zuerst ausreden!

**Lehmann:** Ich weiß, Sie sind jung, wollen sich beweisen, aber bleiben Sie schön auf dem Teppich. Ihre Zeit wird noch kommen. Frau Merz, was meinen Sie denn?

**Merz:** Wir brauchen etwas, was für unternehmerischen Mut und Fortschritt steht. Zum Beispiel Dunkelblau.

**Meissner:** Aber das ist doch genau das, was ich mit Ultramarin meine!

Frau Meissner hält sich tapfer in der Farbediskussion. Aber trifft sie auch den richtigen Ton, um sich durchzusetzen?

## So bewerten die Experten

Frau Meissner wirkt hier recht souverän. Doch sie könnte sich noch stärker behaupten und die persönlichen Angriffe abwehren. Schauen wir uns die Sätze genau an.

### ① *Wieso ist es ein Wunder mit dem Kaffee?*

Sie reagiert beleidigt auf Lehmans Sticheleien, statt das Thema zu wechseln und die Chance zu ergreifen, als erste ihre Idee zu präsentieren.

### ② *Darf ich weiter machen?*

Frau Meissner übernimmt die Führung und stellt ihre Idee vor. Damit macht sie einen guten ersten Schritt, um diese Idee durchzusetzen.

### ③ *Mit „pfiffig“ meine ich eine heitere, frische Farbe wie Ultramarin.*

Ohne auf die ironischen Hiebe von Herrn Lehmann einzugehen, erklärt sie direkt und verständlich, was sie mit „pfiffig“ meint. Sehr gut!

### ④ *Jetzt lassen Sie mich doch zuerst ausreden.*

Jetzt lässt sich Frau Meissner durch Herrn Lehmanns Provokationen aus der Ruhe bringen. Sie reagiert gereizt und verkrampft. Herr Lehmann nutzt sofort die Gunst des Augenblicks, um sie wieder „auf den Teppich“ zu holen.

#### **Das hat Frau Meissner gut gemacht**

- Sie hat sich ihren Platz in der Besprechung erkämpft, ist zu Wort gekommen und konnte ihre Idee präsentieren.

#### **Das hat Frau Meissner schlecht gemacht**

- Sie konnte ihre Strategie nicht durchhalten und hat sich am Ende doch aus der Fassung bringen lassen.
- Sie ist nicht hartnäckig genug geblieben.

## Dialog 3: Ultramarin wie Ihr Pullover

*Die dritte Variante: Herr Lehmann und Frau Merz sind als erste im Meetingraum und machen es sich bequem. Erst einige Augenblicke später betritt Frau Meissner mit energischen Schritten den Raum.*

**Lehmann:** Ach, da sind Sie ja. Sie haben eine neue Idee angekündigt. Sie wissen, ich und Frau Merz haben nicht viel Zeit für so ein kreatives Geschwätz, also geben Sie Gas.

- ① **Meissner:** Ich habe mich gestern lange mit Frau Merz über die alte Broschüre unterhalten.

**Lehmann:** (*ironisch*) Na, dann schießen Sie los!

**Meissner:** Warten Sie ab, das ist erst der Anfang der Geschichte. Wir wissen: Eine neue Broschüre muss her, die alte hat musealen Charakter und höchstens noch einen Sammlerwert.

**Lehmann:** Gut, gut, kommen Sie langsam zu Potte.

- ② **Meissner:** Was brauchen wir also? Frau Merz?

**Merz:** Frische.

**Lehmann:** (*zu Frau Meissner*) Lassen Sie diese Mätzchen, und weihen Sie uns endlich in Ihre großartigen Ideen ein.

- ③ **Meissner:** Herr Lehmann, sehen Sie sich bitte Ihren Pullover an.

**Lehmann:** Meinen Pullover, was hat das jetzt zu bedeuten?

**Meissner:** (*geheimnisvoll*) Ultramarin.

**Lehman:** Ultramarin?

- ④ **Meissner:** Ja, das ist die neue Farbe für die Broschüre: Kornblumenblau. Übrigens, der Pullover steht Ihnen ausgezeichnet, passt sehr gut zu Ihrer Augenfarbe.

**Lehman:** Äh so ... danke, ...sehr charmant von Ihnen.

**Merz:** Das wäre doch eigentlich genau das, wonach wir suchen.

**Lehmann:** Meinen Sie? Ja ... gut, dann machen Sie es so. Und jetzt lassen Sie uns über die Inhalte der Broschüre sprechen.

Da war der Chef für einen Moment sprachlos. Und auch Frau Meissners Ton war diesmal ein anderer.

## So bewerten die Experten

Frau Meissner hat es geschafft. Sie bleibt hartnäckig und verteidigt ihre Idee überzeugend und ruhig. Gleichzeitig holt sie die Kollegin Merz mit ins Boot und verblüfft ihren Vorgesetzten mit charmanten Einfällen.

### ① *Ich habe mich gestern lange mit Frau Merz ...*

Frau Meissner hat sich auf das Meeting vorbereitet, ihre Kollegin schon am Vortag in ihre Vorhaben eingeweiht und zur Verbündeten gemacht. Jetzt zieht Frau Merz am gleichen Strang.

### ② *Was brauchen wir also? Frau Merz?*

Geschickt bindet Frau Meissner ihre Kollegin ins Gespräch ein und gibt damit gleichzeitig zu verstehen, dass sie mit ihrer Idee nicht allein steht.

### ③ *Herr Lehmann, sehen Sie sich bitte einmal Ihren Pullover an.*

Das Gespräch nimmt eine überraschende Wendung. Herr Lehmann ist verblüfft: Normalerweise verunsichert *er* die Menschen!

### ④ *Ja, das ist die neue Farbe für die Broschüre ...*

Wieder gut getroffen: Frau Meissner baut Spannung auf und kann ihre Vorstellungen gleichsam verkünden. Und ihre Bemerkung über die Augenfarbe ihres Vorgesetzten macht ihn tatsächlich sprachlos.

#### Das hat Frau Meissner gut gemacht

- Sie hat sich vorbereitet und sich vor dem Meeting die Unterstützung ihrer Kollegin gesichert.
- Sie hat das Gespräch schlagfertig, charmant und mit Würze geführt; außerdem hat sie ihren Vorgesetzten überrascht.
- Sie hat Spannung aufgebaut und bis zum Schluss durchgehalten.

## Dialog 4: Frau Engel, Sie sind ein Engel!

*Kantine bei Fischer & Fischer. Frau Engel, Teamleiterin im Vertrieb, sitzt gerade beim Essen, als Ihr Kollege Herr Kant die Kantine betritt und eilig auf seine Kollegin zu steuert.*

**Kant:** Ach, Frau Engel, was für ein Glück, dass ich Sie hier antreffe!

**Engel:** Was ist denn passiert? Jetzt beruhigen Sie sich erst einmal und sagen, was los ist.

**Kant:** Sie wissen doch, die große Anfrage von Aerogroup – und der Lindner fragt mich gerade auf der Treppe, ob wir mit der Powerpoint-Präsentation schon fertig sind.

**Engel:** Was? Welche Powerpoint-Präsentation?!

**Kant:** Ja genau, so habe ich ihn auch angeschaut und daraufhin ist er blass geworden. Sie wissen, was das heißt. Und das Dumme dabei ist, dass ich heute früher weg muss. Könnten Sie es bitte für mich übernehmen?

- ① **Engel:** Herr Kant, ich sollte eigentlich einen Urlaubsplan für das Team erstellen und mich noch um die Workshop-Themen für die Vertriebstagung kümmern. Also ich weiß nicht ... das wird schwierig.

**Kant:** Ach, kommen Sie, Sie wissen doch, wie der Lindner reagiert. Die ganze Abteilung kriegt es ab.

- ② **Engel:** Hmm ... bis wann soll die Präsentation denn fertig sein?

**Kant:** Heute noch.

**Engel:** Oh je! Das schafft doch kein Mensch.

**Kant:** Frau Engel, Sie können sicher auch morgen liefern. Sie werden dem Lindner das schon verklickern, er frisst Ihnen ja aus der Hand.

- ③ **Engel:** Na, jetzt übertreiben Sie nicht ... *(sie atmet tief aus)* Gut, ich sehe, was sich da machen lässt, dann muss ich wohl mein Au-pair-Mädchen anrufen.

**Kant:** Frau Engel, Sie sind ein Engel!

Nette Kollegin, die Frau Engel. Hilfsbereit und interessiert. Oder?

## So bewerten die Experten

Frau Engel ist eine gute, fleißige Mitarbeiterin. Eigentlich hat sie es nicht nötig, ihre Kompetenz durch Mehrarbeit zu beweisen. Doch sie kann einfach nicht Nein sagen. Ihre Kollegen wissen das inzwischen und nutzen ihre Hilfsbereitschaft mehr oder weniger bewusst aus.

- ① *Herr Kant, ich sollte eigentlich einen Urlaubsplan für das Team erstellen ...*

Mit der Formulierung „ich sollte eigentlich“ signalisiert sie, dass ihre Aufgaben nicht so wichtig sind und sie ihre Arbeit liegen lassen könnte. Durch ihre langen Denkpausen wirkt sie unentschlossen.

② *Hmm ... bis wann soll die Präsentation denn fertig sein?*

Mit dieser Frage hat Frau Engel schon fast zugesagt. Sie macht sich Gedanken, wie sie die Präsentation zwischen ihre Aufgaben schieben kann. Herr Kant freut sich innerlich immer mehr, denn gleich hat er sie.

③ *Na, jetzt übertreiben Sie nicht ...*

Frau Engel hat also Ja gesagt, obwohl sie überhaupt keine Zeit hat. Jetzt ärgert sie sich. Sie muss eine Kinderbetreuung organisieren, das Abendessen verschieben. Hätte sie gewusst, dass Herr Kant sie nur um Hilfe gebeten hat, um zum Tennis zu gehen, wäre ihre Antwort vielleicht anders ausgefallen.

**Warum setzt sich Frau Engel nicht durch?**

- Sie lässt zu, dass man sie in ihren Erholungspausen – also hier beim Essen – belagert.
- Sie signalisiert von Anfang an, dass sie zu überreden ist und lässt ihren Kollegen immer weiter bohren.
- Sie gefällt sich in der Rolle der Retterin; das hat sich bereits herumgesprochen. Könnte sie im richtigen Moment Nein sagen, würde sie sich viel Stress ersparen.

## Dialog 5: Meine Lasagne wird kalt!

*Dieselbe Situation noch einmal: Herr Kant betritt außer Atem die Kantine und sucht nach Frau Engel. Endlich erblickt er sie in der Menge.*

**Kant:** Kann ich Sie kurz sprechen?

**Engel:** Ich habe ich jetzt Mittagspause, kommen Sie später in mein Büro.

**Kant:** Es tut mir leid, aber die Sache kann nicht warten.

**Engel:** Herr Kant, ich kann jetzt nicht.

**Kant:** Bitte nur kurz, es geht um Leben und Tod.

**Engel:** (seufzt) Okay, wo brennt es?

**Kant:** Der Lindner will die Präsentation für Aerogroup haben und ich habe heute einen Kunden nach dem anderen. Könnten Sie bitte für mich einspringen?

① **Engel:** Geht nicht, keine Zeit!

**Kant:** Ach, Sie finden sicher irgendwo Zeit zwischendurch, ich lasse die Unterlagen einfach mal da.

**Engel:** Herr Kant, ich habe Ihnen schon gesagt, dass ich es nicht schaffe.

**Kant:** Bitte, Sie können doch jetzt nicht die ganze Abteilung im Stich lassen.

- ② **Engel:** Herr Kant, ich habe doch ausdrücklich Nein gesagt!

**Kant:** Schade, ich habe Sie bisher für eine verlässliche Kollegin gehalten. Ich dachte, wir alle hier halten zusammen und helfen einander, aber Ihnen ist anscheinend der Teamgedanke ziemlich fremd.

- ③ **Engel:** Lieber Herr Kant, Sie verlangen zuerst, dass ich Arbeit für Sie übernehme, mit der Sie eigentlich schon längst fertig sein müssten, und dann unterstellen Sie mir noch, ich wäre unkollegial und nicht teamfähig!

**Kant:** Danke für das Feedback, gut zu wissen, dass Sie mich für einen faulen Sack halten. Bedauerlich, aber ich werde das Feedback einer Egoistin nicht wirklich annehmen können.

**Engel:** Sie entschuldigen mich, meine Lasagne wartet.

Frau Engel hat Nein gesagt. Aber das hört sich nach einem Konflikt an, oder?

## So bewerten die Experten

Frau Engel hat sich vorgenommen, von nun an Nein zu sagen, wenn wieder einmal jemand an ihre Hilfsbereitschaft appelliert. Doch sie hat mit ihrer Reaktion übertrieben und sich gehörig im Ton vergriffen.

- ① *Geht nicht, keine Zeit!*

Frau Engel grenzt sich zu stark ab und fragt nicht nach, wo das Problem genau liegt. Das Gespräch, das daraus folgen könnte, kann sie nach der Mittagspause mit Herrn Kant führen, falls es ihr beim Essen zu viel ist.

- ② *Herr Kant, ich habe doch ausdrücklich Nein gesagt!*

Sie geht nicht auf Herrn Kant ein, sondern spricht in einem sehr schroffen Ton mit ihm. Dadurch macht sie sich gerade einen Feind.

- ③ *Lieber Herr Kant, Sie verlangen zuerst ...*

Frau Engel reagiert in dieser Situation argumentativ richtig. Doch sie kann ihre Wut nicht beherrschen und provoziert einen verbalen Schlagabtausch voller Unterstellungen und Beleidigungen. Sie ist zwar kompromisslos bei ihrer Haltung geblieben, doch der unnötige Streit könnte die Arbeitsatmosphäre auf Dauer vergiften.

### Das hat Frau Engel gut gemacht

- Sie lässt sich keine zusätzlichen Aufgaben aufbürden und grenzt sich deutlich ab.

### Das hat Frau Engel schlecht gemacht

- Sie nimmt sich keine Zeit, um ihrem Kollegen zuzuhören.
- Sie kann nur schroff und wütend Nein sagen.

## Dialog 6: Nein, und Sie wissen genau, warum!

*Noch einmal in der Kantine. Frau Engel blickt hoch und sieht Herrn Kant auf sie zu-steuern. Er lächelt sie an und rudert wild mit den Händen. Sie lehnt sich im Stuhl zurück, entspannt sich kurz.*

**Kant:** Hallo, Frau Engel, ich stecke in einem ziemlichen Schlamassel. Der Lindner reißt mir den Kopf ab, wenn Sie mir nicht ...

- ① **Engel:** Warten Sie einen Moment, bevor Sie mir das ganze Drama erzählen, und lassen Sie mich den letzten Bissen dieser köstlichen Lasagne runterschlucken. – Also, wo brennt's denn? So wie Sie hier reinmarschiert sind, muss es sich um eine mittlere Katastrophe handeln.

**Kant:** Lindner ist völlig aus dem Häuschen, er will heute noch die Präsentation für Aerogroup und ich stecke bis über beide Ohren in der Kostenaufstellung.

**Engel:** Und da haben Sie an mich gedacht?

**Kant:** Sie sind meine Rettung, ach, was sage ich, Sie sind die Rettung der ganzen Abteilung!

**Engel:** Danke für das Kompliment, Sie sind wirklich der geborene Vertriebsmann.

**Kant:** Hier sind die Unterlagen, Sie packen das doch im Nullkommanichts.

- ② **Engel:** (*bestimmt, aber nett*) Nein, und Sie wissen auch genau, warum.

**Kant:** (*bettelnd*) Bitte, Frau Engel, was soll dieser Spruch? Ich weiß, Sie haben viel zu tun, aber jeder im Team reißt sich schon ein Bein aus.

- ③ **Engel:** Ich kann nicht, aber ich mache Ihnen einen Vorschlag. Setzen Sie sich zuerst dran und dann schaue ich mir es an und rede mit Lindner, falls notwendig. Vielleicht können wir den Abgabetermin etwas schieben. Okay? Bin ich nicht ein Engel?

**Kant:** Ähh. – ja ... klasse. Danke, Frau Engel!

So geht es auch. Frau Engel klingt bei diesem „Nein“ völlig anders.

## So bewerten die Experten

Frau Engel gelingt es, die zusätzliche Arbeit nicht anzunehmen und ihren Kollegen trotzdem zu unterstützen. Sie hat sich einerseits klar abgegrenzt und andererseits angeboten, den Vorgesetzten zu fragen, ob man den Abgabetermin nach hinten schieben kann.

① *Warten Sie einen Moment, bevor Sie mir das ganze Drama erzählen.*

Mit Witz und Charme macht sie Herrn Kant klar, dass sie erst fertig essen will, bevor er ihr alles erzählt. Ihr Kollege akzeptiert das, da er weiß, dass sie sich danach Zeit nimmt.

② *Nein! Und Sie wissen auch genau warum.*

Frau Engel sagt bestimmt und unmissverständlich Nein. Gleichzeitig gibt sie ihrem Kollegen zu verstehen, dass er selbst weiß, dass sie viel zu tun hat.

③ *Ich kann nicht, aber ich mache Ihnen einen Vorschlag.*

Frau Engel lässt Herrn Kant nicht allein im Regen stehen. Sie bietet ihm ihre Unterstützung an, ohne gleich alles zu übernehmen. Herr Kant erkennt, dass er die Präsentation nicht auf sie abschieben kann; trotzdem ist er nicht wütend auf sie.

**Was hat Frau Engel gut gemacht?**

- Sie bestimmt den Moment, wann der Kollege erzählen kann. Dadurch wirkt sie souverän. Sie lässt sich von seiner Hektik nicht anstecken, sondern behält die Ruhe.
- Sie findet das richtige Maß an Abgrenzung, damit sie die Aufgabe nicht übernehmen muss, und formuliert ein klares Nein. Trotzdem bietet sie ihrem Kollegen Hilfe an und lässt ihn nicht im Stich.

## So setzen Sie sich durch

Der Boxweltmeister Muhammad Ali setzte sich im Sport wie auch im vorurteilsgeprägten Klima seiner Zeit auf ganz besondere Weise durch. Er bewies seine Schlagfertigkeit nicht nur mit den Fäusten, sondern auch mit seinem Mundwerk. Doch um zum wirklichen Vorbild für Millionen Menschen zu werden, brauchte es mehr als Kraft und eine große Klappe: nämlich Selbstbewusstsein, Standhaftigkeit und nicht zuletzt eine gehörige Portion Charme. Diese Durchsetzungsfaktoren kann jeder trainieren.

- **Lassen Sie sich nicht in eine unliebsame Rolle loben oder drängen**

Wenn Sie merken, dass man Ihnen eine Rolle zuweist, die Sie nicht übernehmen wollen, müssen Sie sich wehren. Es gibt Kollegen, die genau wissen, was Sie tun oder lassen sollten. Entscheiden Sie selbst, wann Sie eine Aufgabe übernehmen oder ablehnen. Achten Sie darauf, wofür Sie gelobt werden. Lob wird oft manipulativ eingesetzt, um ungeliebte Aufgaben schmackhaft zu machen und zu verdeutlichen, in welche Schublade Sie innerhalb der Hierarchie gehören. Sich durchsetzen heißt oft, aus einer althergebrachten Rolle hervorzutreten. Sie werden bei dem Versuch, Ihre Schublade zu verlassen, vermutlich auf Widerstand

stoßen, denn Ihre Umwelt ist nicht immer bereit, sich umzuorientieren. Stellen Sie sich den Konflikten – sie gehören dazu. Achten Sie darauf, dass Sie mitentscheiden, wann und wie der „Rollenwechsel“ (z. B. vom Mitarbeiter zum Teamleiter) stattfindet.

- **Die Kunst des Neinsagens**

Wenn Sie zu oft Ja sagen, obwohl Sie eigentlich Nein meinen, können Sie sich nicht abgrenzen. Irgendwann droht Ihnen dann die Überlastung. Vielleicht haben Sie ein schlechtes Gewissen, wenn Sie Nein sagen, oder ein übertriebenes Harmoniebedürfnis? Andere Menschen werden Sie immer wieder ausnutzen, beruflich wie auch privat. Sie haben das Recht, Nein zu sagen, denn nur Sie können Ihre Ressourcen einschätzen. Niemand wird Ihnen die Freundschaft oder das Arbeitsverhältnis kündigen, weil Sie Grenzen setzen. Im Gegenteil: Ihre Kollegen und Vorgesetzten werden merken, dass Sie Ihre Arbeit gut organisieren können und Sie dafür respektieren.

- **Durchsetzungsfaktor Schlagfertigkeit**

Gerade bei persönlichen Angriffen droht die Gefahr, dass Sie sich zurückziehen und verstummen. Umso wichtiger ist es, in solchen Situationen den Mut zur Erwiderung aufzubringen. Meistens bleiben wir aber die richtige Antwort schuldig, da wir vom Gegenüber überrumpelt werden. Erst viel später fällt uns der richtige Spruch ein. Schlagfertig sein heißt: schnell, souverän und mit Mut zum Biss zu reagieren. Sie können sich zu Hause schon bestimmte Antworten überlegen und sie einüben, denn Schlagfertigkeit ist ein Handwerk, das Sie trainieren können. Wenn Sie Schlagfertigkeit mit Witz und Charme kombinieren, werden Sie den Angreifer nicht nur zum Verstummen, sondern vermutlich sogar zum Lachen bringen und damit auch heikle Situationen entspannen. Reaktionsmöglichkeiten bei einem Angriff:

- Das Gesagte in einen absurden Kontext stellen, etwa, indem Sie mit einem unpassenden Sprichwort antworten oder das Gesagte in einen völlig anderen Zusammenhang stellen. Eine immer passende Standardantwort könnte sein: „Das kommt aufs Wetter an!“
- Tief durchatmen und ganz einfach Nein sagen. Wenn das Gegenüber nachfragt, antworten Sie: „Denken Sie einmal scharf darüber nach, wieso ich jetzt Nein sage!“ Sie glauben nicht, wie jeder anfängt zu überlegen – und einen Grund findet der Gesprächspartner immer.
- Das Gesagte absichtlich falsch verstehen und ihm eine andere Bedeutung geben: „Mein Kollege hat 30 Leute unter sich.“ Schlagfertige Antwort: „Dann arbeitet er auf dem Friedhof?“

- **Durchsetzungsfaktor Persönlichkeit**

Identifizieren Sie Ihre persönlichen „Durchsetzungs-Verhinderer“. Das sind bestimmte Vorstellungen, die Sie von sich selbst haben. Erst wenn Sie sich diese bewusst gemacht haben, können Sie im nächsten Schritt daran arbeiten. Überlegen Sie, was Ihnen in Situationen, wo Sie sich als durchsetzungsschwach empfinden, als erstes in den Sinn kommt. Ihre typischen Glaubenssätze können sein:

- Ach, was *ich* will, ist doch nicht so wichtig.
- Auf mich hört ja sowieso keiner.
- Ich bin es nicht wert, meine Meinung zu vertreten.
- Meine Idee ist sicher nicht so gut.
- Ich gebe besser auf, statt zu kämpfen.
- Bloß keine Konfrontation!
- Hauptsache, es ist gute Stimmung.

- **Über eigene Stärken Bescheid wissen**

Sich seiner eigenen Stärken bewusst zu werden, ist der zweite Schritt zur Durchsetzungskraft nach dem Erkennen von Durchsetzungs-Verhinderern. Um Ihre Interessen und Wünsche durchzusetzen, müssen Sie von sich und Ihrem Können überzeugt sein. Viele Menschen glauben, dass sie es nicht wert sind, sich durchzusetzen und bringen sich deshalb nicht ein. Viele gute Ideen und Impulse sind deshalb schon verloren gegangen. Es erfordert Mut, versteckte Qualitäten auszugraben und zu zeigen, denn nicht immer finden die Kollegen die Ideen gut. Das ist aber kein Grund, sich zurückzuhalten und womöglich einem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Sie werden merken, dass es sich lohnt, mutig zu sein. Ihre Kollegen und Vorgesetzten werden Sie respektieren und Sie werden Ihre Ideen immer besser durchsetzen.

**Übung: Wo sind Ihre Stärken und wo sind Ihre Schwächen?**

Um negative Glaubenssätze zu durchbrechen und sich seiner Stärken bewusst zu werden, ist es notwendig, eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen und den eigenen Standort richtig einzuschätzen. Nehmen Sie sich jetzt ca. 30 Minuten Zeit, um die Analyse durchzuführen. Welche Aufgaben können Sie besonders gut lösen? Welche Stärken sagen Ihnen die Kollegen nach? Folgende Parameter können eine Hilfe sein: Fachwissen – Arbeitsqualität bzw. Arbeitsweise – Zusammenarbeit im Team – Selbständigkeit bzw. Eigeninitiative – Kommunikationsfähigkeit – Kreativität – Fähigkeit, zu begeistern und zu motivieren.

Muster für Ihre Stärken-Schwächen-Analyse:

| Aufgabe/Funktion | Stärke | Schwäche | Entwicklungspotenzial |
|------------------|--------|----------|-----------------------|
|                  |        |          |                       |
|                  |        |          |                       |
|                  |        |          |                       |
|                  |        |          |                       |

## Fakten und Hintergründe

### Die Muhammad-Ali-Strategie

*„Ich habe mit einem Alligator gerungen, habe mit einem Wal gerangelt. Ich habe dem Blitz Handschellen angelegt und den Donner in den Knast geworfen. Ich bin schnell, ich bin hübsch und absolut unschlagbar. Ich bin der Größte.“*  
Muhammad Ali

Boxen kann ein brutaler Schlagabtausch sein, manchmal aber auch ein raffiniertes taktisches Spiel. Eine Mischung aus Abwarten, Provozieren, Einstecken können, Kontern und Angreifen. Ein erfolgreicher Boxer braucht nicht nur eiserne Kondition und einen schnellen Abwärtshaken, sondern vor allem das, was die Boxtrainer „Charakter“ nennen. Und Ali hatte Charakter.

Für viele Menschen verkörpert der Boxer die Ellenbogenmentalität schlechthin. Ein schwitzendes Muskelpaket, das seinem Gegner mit der Kraft seiner Fäuste eine blutige Nase verpasst. Doch wäre beim Boxen bloß die Durchschlagkraft eines linken Hakens oder einer rechten Gerade entscheidend, wäre Ali nie Weltmeister geworden. Sicherlich war Ali technisch brillant, schnell, und er schickte früher oder später seine Gegner zu Boden, doch entscheidend für seine exzellenten Siege war neben seiner Technik vor allem sein immenses Selbstvertrauen. Ali war nicht nur ein Boxweltmeister, er war Meister der Selbstbehauptung. Seine Zeitgenossen hielten sein Selbstbewusstsein für übertrieben. Er wurde schon am Anfang seiner Karriere als lächerlicher Clown mit Zwang zur Selbstdarstellung oder als eingebildeter Dummschwätzer attackiert. Doch er ließ sich nicht einschüchtern und bewies immer wieder, dass der Glaube an sich selbst Berge versetzen kann.

Als der 18-jährige Cassius Clay, der spätere Muhammad Ali, bei den Olympischen Spielen 1962 Gold für sein Land holte, hoffte er, seine herausragende Leistung würde ihm und seiner Familie helfen, die Diskriminierung zu überwinden. Doch er wurde bitter enttäuscht. „Mach nicht so viel Wind“ oder „Erreg bloß keine Aufse-

Dieses Kapitel stammt aus dem Buch:



Possehl / Kittel / Bruno / Adamczyk

**Sich durchsetzen**

3. Auflage 2014, 285 Seiten,

ISBN 978-3-648-52341, € 14,95 [D]